

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ

Колесова К. Д.,

студентка

Уральского государственного аграрного университета

г. Екатеринбург, Россия

Karya29@mail.ru

FORMING A STAFFING RESERVE IN THE ORGANIZATION

Kolesova K.

female student

Ural State Agrarian University

G. Ekaterburg, Russia

Karya29@mail.ru

Аннотация

В современных условиях одним из важнейших направлений совершенствования системы управления персоналом является работа с кадровым резервом. Сегодня необходимо в каждой организации четкое построение системы формирования кадрового резерва. В данной статье рассматриваются этапы формирования кадрового резерва, источники, принципы формирования кадрового резерва.

Annotation

In modern conditions, one of the most important areas of improvement of the personnel management system is to work with the personnel reserve. Today it is necessary in each organization to build a clear system of formation of personnel reserve. This article discusses the stages of formation of personnel reserve, sources, principles of formation of personnel reserve.

Ключевые слова: кадровый резерв, формирование кадрового резерва, принципы формирования кадрового резерва, источники кадрового резерва, этапы кадрового резерва.

Key words: personnel reserve, formation of personnel reserve, principles of formation of personnel reserve, sources of personnel reserve, stages of personnel reserve.

Своевременное выявление и успешная подготовка кадров к работе в различных должностях является сегодня важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Поэтому компаниями создаются специальные системы формирования резерва кадров.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку[1].

Кибанов А. Я. рассматривает кадровый резерв как планомерно подготовленные по научной и практически обоснованной программе кандидаты на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, рациональное их использование[2].

Сущность кадрового резерва заключается в том, чтобы обеспечить нормальное функционирование организации при выбытии или перемещении сотрудников, а так же направить профессиональное развитие персонала на достижение целей компании.

Формирование кадрового резерва — важный вид управленческой деятельности, заключающийся в отборе и обучении работников, потенциально способных к ответственной руководящей деятельности.

Кадровый резерв формируется для того, чтобы:

1. Предупредить вероятность кризисной ситуации в случае увольнения, ухода сотрудников, занимающих ключевые, первостепенные позиции;
2. Обеспечить предприятие запасом высококвалифицированных и результативных работников;
3. Удерживать профессиональных специалистов и талантливых управляющих;
4. Создать и поддерживать положительную репутацию работодателя;
5. Снизить издержки на отбор нового сотрудника и его адаптацию.

На любом предприятии время от времени происходят организационные перемены. При наличии кадрового резерва повышается уровень готовности руководства предприятия и его сотрудников к этим изменениям.

Рассмотрим принципы формирования кадрового резерва и его источники.

Формирование кадрового резерва происходит с соблюдением следующих принципов:

1. Принцип плановости - учет объективной потребности в кадровом резерве. Выражается в планировании новых задач, проектов и создании вакансий, а так же освобождение занятых вакансий в конкретные периоды времени;
2. Принцип актуальности – потребность в замещении персонала должна быть актуальной, обоснованной, действительно реальной в данный период времени;
3. Принцип непрерывности – непрерывное, постоянное развитие сотрудника с момента его выдвижения в кадровый резерв. Система подготовки разрабатывается на несколько лет, носит не эпизодический, а постоянный, непрерывный характер;
4. Принцип комплексности – предполагает «гармоничное сочетание и взаимодополняемость основных видов трудовой деятельности работника, его основных социальных ролей»;

5. Принцип соответствия должности и типу кадрового резерва – соответствие способностей, квалификации, личностных особенностей кандидата требованиям, предъявляемым к работе в определенной позиции, должности;

6. Принцип объективности – учитывает объективные оценки перспективности кандидата (компетенции, возраст, опыт работы, состояние здоровья, образованность, мотивация на достижения и т.д.);

7. Принцип перспективности – основан на соотношении потенциала сотрудника, уровня его компетенций и продуктивности труда;

8. Принцип открытости – означает, что информация о предполагаемых замещениях и вакансиях должна быть открытой для сотрудников, выдвигаемых и включенных в резерв [3].

Источниками кадрового резерва являются:

- заместители руководителей разного уровня;
- ведущие и главные специалисты;
- квалифицированные специалисты;
- специалисты, прошедшие аттестацию;
- дипломированные специалисты, работающие на позициях ниже, чем уровень их образования, квалификации;
- молодые специалисты, которые успешно прошли стажировку на предприятии и адаптацию;
- работники предприятия, которые одновременно обучаются или заканчивают высшие или специальные учебные заведения;
- способные, талантливые сотрудники, имеющие достижения в работе[4].

Этапы работы с кадровым резервом [5]

Этап 1. Анализ потребности в резерве.

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;

- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Этап 2. Формирование и составление списка резерва.

Включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;

- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;
- личностные качества и потенциальные возможности – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Этап 3. Подготовка кандидатов.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

Общая программа включает теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля – сдача экзамена (зачетов).

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная

практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия.

Преимущества создания кадрового резерва, представлены в рисунке 1.



Рисунок 1 – Преимущества кадрового резерва.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления [6].

Таким образом, можно сделать вывод, что работа с кадровым резервом осуществляется для создания необходимого бланка данных сведений о людях, определения соответствия работника вакантной либо занимаемой должности и ротации персонала.

Работа с кадровым резервом в организациях носит целенаправленный, системный и плановый характер. Обеспечивает организацию необходимым персоналом в соответствии с текущими и будущими потребностями при

расширении деятельности, ротации кадров. Также обеспечивает полноценную подготовку персонала, включенного в кадровый резерв, к самостоятельной и эффективной деятельности.

Список литературы

1. Александрова Н.А., Брюхова О.Ю. Основы кадровой политики и кадрового планирования. Екатеринбург: УрГУПС, 2014. -183с.
2. Александрова Н.А., Васильцова Л.И. Глава 2. Развитие совокупного работника России в условиях рынка: проблемы методологии, теории и практики управления. Екатеринбург: УрГАУ, 2015. С.64-83.
3. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 336 с.
4. Александрова Н.А, Воронин Б.А., Набоков В.И.,Петрова Л.Н, Фатеева Н.Б Управление персоналом организации. Екатеринбург: УрГАУ, 2017. – 225с.
5. Иванкина Л.И. Управление человеческими ресурсами. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2014- 260 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014. – 695с.
7. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А.Литвинюка.- М.: Издательство Юрайт, 2012. – 434 с.